UNIVERSITATEA „AL. I. CUZA”
Facultatea de Economie şi Administrare a Afacerilor

LUCRARE DE LICENȚĂ

Studentă:
Oana Fântânaru

Îndrumător:
Prof. dr. Adriana PRODAN

Iaşi, iunie 2005

Scanned with OKEN Scanner

Diagnosticul managementului resurselor umane

Studenta: Fântânaru Oana

Scanned with OKEN Scanner

Cuprins

Introducere pag.4
I. Prezentarea firmei.....pag.5
I.1 Obiectul de activitate al R.A.J.A.C Iaşi.....pag.6
I.2 Scurt istoric.....pag.6
I.3 Misiunea şi obiectivele regiei.....pag.8
I.3.a Clienţi.....pag.8
I.3.b Aria geografică de activitate.....pag.9
I.4 Structura organizatorică.....pag.9
I.5 Locul, misiunea şi obiectivele departamentului de resurse umane.....pag.9
I.6 Puncte tari/puncte slabe.....pag.10
I.7 Recomandări..... pag.11
II. Politici şi strategii de resurse umane în cadrul regiei.....pag.12
II.1 Politici de resurse umane
II.1.a Consideraţii teoretice.....pag.13
II.1.b Cum se procedează în practică.....pag.14
II.2 Strategii de resurse umane
II.2.a Consideraţii teoretice.....pag.17
II.2.b Cum se procedează în practică.....pag.18
II.3 Puncte tari/puncte slabe.....pag.19
II.4 Recomandări.....pag.19
III. Diagnosticul managementului resurselor umane.....pag.20
III.1 Analiza posturilor, descrierea posturilor şi elaborarea fişelor de post
III.1.a Consideraţii teoretice.....pag.21
III.1.b Cum se procedează în practică.....pag.22
III.2 Planificarea Resurselor Umane
III.2.a Consideraţii teoretice.....pag.23
III.2.b Cum se procedează în practică.....pag.24
III.3 Recrutarea, selecţia, angajarea şi introducerea în organizaţie
III.3.a Consideraţii teoretice.....pag.28
III.3.b Cum se procedează în practică.....pag.36

Scanned with OKEN Scanner

III.4 Motivarea şi sistemul de salarizare a personalului

III.4.a Motivarea – consideraţii teoretice.....pag.39

III.4.b Motivarea – cum se procedează în practică.....pag.44

III.4.c Salarizarea – consideraţii teoretice.....pag.46

III.4.d Salarizarea – cum se procedează în practică.....pag.48

III.5 Evaluarea performanţelor

III.5.a Consideraţii teoretice.....pag.49

III.5.b Cum se procedează în practică.....pag.50

III.6 Instruirea resurselor umane

III.6.a Consideraţii teoretice.....pag.52

III.6.b Cum se procedează în practică.....pag.54

III.7 Managementul carierei şi planificarea succesorală

III.7.a Consideraţii teoretice.....pag.61

III.7.b Cum se procedează în practică.....pag.64

III.8 Securitatea şi sănătatea angajaţilor

III.8.a Consideraţii teoretice.....pag.65

III.8.b Cum se procedează în practică.....pag.68

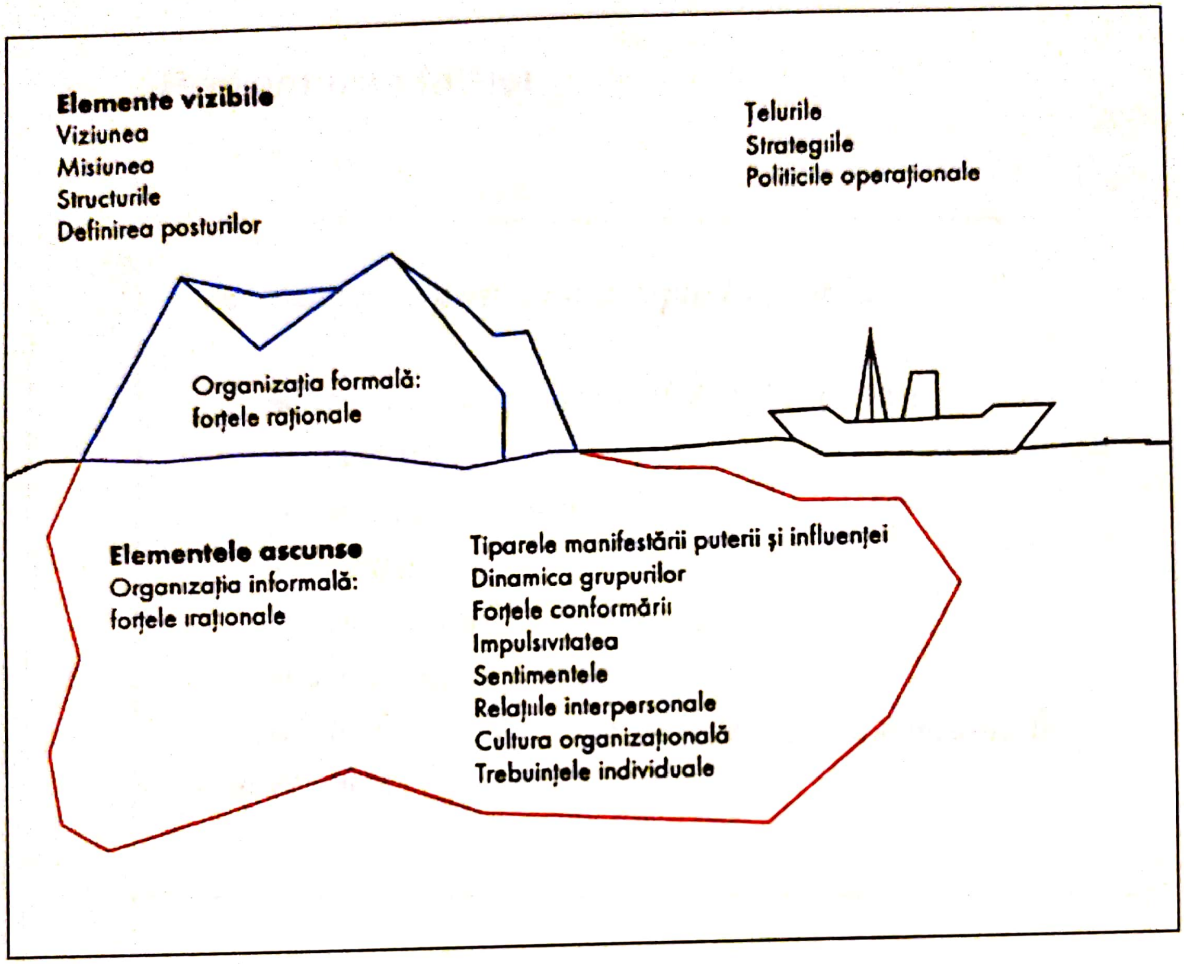
III.9 Puncte tari/puncte slabe.....pag.71

III.10 Recomandări.....pag.72

IV. Concluzii.....pag.73

Bibliografie

Scanned with OKEN Scanner



Organizația poate fi asemănată cu un ICEBERG[1], la suprafață totul pare a fi frumos, realitatea însă de cele mai multe ori este alta.

În cadrul fiecărui capitol voi prezenta după caz :

- elementele „vizibile" ale activității organizației
- unele considerații proprii privind punctele tari / slabe și justificarea regiei vis-a-vis de eventualele puncte slabe
- recomandări privind îmbunătățirea activităților sau a proceselor

[1] Kets de Vries, M. F. R. (2001) *LEADERSHIP – Arta și măiestria de a conduce*

Scanned with OKEN Scanner

I. Prezentarea firmei

În urma parcurgerii acestui capitol veți afla:

- *obiectul de activitate al R.A.J.A.C. Iaşi*
- *scurt istoric*
- *misiunea şi obiectivele*
- *clienții*
- *aria geografică de activitate*
- *structura organizatorică*
- *locul, misiunea şi obiectivele departamentului de resurse umane*

Scanned with OKEN Scanner

I.1 *Obiectul de activitate al R.A.J.A.C Iasi*

- alimentare cu apă, canalizare şi epurare ape uzate şi meteorice
- lucrări tehnico – edilitare
- vidanjare
- detectare pierderi
- eliberare avize
- montare şi reparare apometre
- proiectare

I.2 *Scurt istoric al firmei*

- **1408** – Atestare documentară a Iaşului printr-un document emis la Curtea lui Alexandru cel Bun. La acea dată alimentarea cu apă se realiza din izvoare neamenajate sau din uluce, budăi şi fîntîni.
- **1654** – Existau la Iaşi captări de ape subterane şi o baie publică, prima de acest fel din ţară.
- **1774–1777** – Prinţul Grigore Alexandru Ghica realizează o serie de fîntîni publice şi măreşte debitele vechilor izvoare.
- **1794–1853** – Domnitorii Constantin Ipsilanti, Mihai Şuţu şi Alexandru Moruzzi folosesc captările Ciric, Repedea, 7 Oameni şi Aroneanu, reuşind să distribuie zilnic peste 218 m^3 apă de izvor.
- **1853** – Se înfiinţează Ministerul Trebilor din Nlăuntru, apoi Ministerul Lucrărilor Publice.
- **1865–1872** – Serviciul Apelor trece de la Ministerul Lucrărilor Publice în subordinea Primăriei şi se fac primele încercări de alimentare cu apă a oraşului din surse mai îndepărtate.

Scanned with OKEN Scanner

- **1878–1884** – În paralel cu extinderea lucrărilor de alimentare cu apă se realizează şi primele lucrări de canalizare.

- **1898–1911** – Inginerul W. H. Lindley realizează studii hidrogeologice şi propune alimentarea cu apă a oraşului Iaşi din dreptul comunei Timişeşti, la confluenţa Văii Nemţişorului cu Valea Moldovei, avînd ca sursă rîul Ozana. Captarea consta într-un dren cu adîncimea de 14 m, de unde apa ajungea gravitaţional printr-o conducta alcătuită aproape în totalitate din fontă, a doua din Europa la acea vreme (ca debit şi ca lungime) asigurîndu-se în medie 10.000-30.000 m^3 apă / zi. Aceasta lucrare constituie începutul modernizării sistemului de alimentare cu apă a municipiului Iaşi (mai 1911).

- **1936** – Se înfiinţează Societatea comunală a Apelor potabile Iaşi.

- **1942** – Societatea Comunală a Apelor Potabile Iaşi se transformă în Regie Publică Comercială.

- **1948** – Se înfiinţează Întreprinderea de Electricitate, Tramvaie, Apă-Canal, salubritate.

- **1955–1957** – Datorită debitului insuficient furnizat de sursa Timişeşti, se proiectează şi se execută alimentarea cu apă a Iaşului din sursa de suprafaţă Prut, prin realizarea prizei de captare Ţuţora I, a conductei de aducţiune Priza Prut - staţia de repompare Ion Creangă şi a staţiei de tratare Şorogari, sistem ce asigură în prezent 60% din necesarul de apă potabilă şi industrială. Activitatea de apă şi canalizare este preluata de Întreprinderea Comunală Apă-Canal-Băi Iaşi.

- **1968–1973** – Se proiectează şi se realizează extinderea drenului din sursa Timişeşti cu 4.050 m conducte de aducţiune Dn 2x1000 PREMO Timişeşti-Tunel Strunga şi Dn 1000 mm PREMO Strunga - Iaşi. Încep lucrările la etapa I a staţiei de epurare a Municipiului Iaşi care vor continua cu etapele II-IV pînă în 1996, cînd se trece la modernizarea liniilor existente în colaborare cu firma Mannesmann (Germania). Serviciile Întreprinderii Comunale Apă-Canal-Băi Iaşi au fost preluate de Grupul întreprinderilor de gospodărie comunală şi locativă Iaşi.

- **1991** – Se înfiinţează Regia Autonomă Judeţeană de Apă-Canal Iaşi.

- **1995–2003** – Se derulează un amplu program de investiţii în toate domeniile de activitate ale Regiei Autonome Judeţene Apă-Canal.

I.3 *Misiune şi obiective*

Scanned with OKEN Scanner

Misiune:

- Furnizarea continuă şi în mod eficient a unor servicii de calitate, tuturor clienţilor.

Obiective:

- Alimentarea cu apă potabilă şi industrială a tuturor clienţilor , în regim continuu (24 ore/ 24 ore), la nivelul de calitate corespunzător standardelor europene şi la preţuri accesibile.
- Colectarea tuturor apelor uzate prin reţeaua de canalizare, epurarea acestora şi tratarea nămolurilor, cu respectarea standardelor europene de calitate.
- Dezvoltarea activităţilor de proiectare, lucrări tehnico-edilitare, contorizare şi consulting.
- Extinderea regională a serviciilor furnizate de companie
- Dezvoltarea resurselor umane.
- Obţinerea unei marje optimale de profit, care să permită dezvoltarea în continuare a activităţilor, rambursarea creditelor şi stimularea personalului.
- Reorientarea către clienţi a activităţilor companiei, însemnând informarea, transparenţa, implicarea şi cointeresarea, educarea acestora în spiritul preţuirii şi ocrotirii surselor de apă.

Număr clienţi:

Locuitori:

- numărul de locuitori care beneficiază de aceste servicii 334.160
  - din care în municipiul Iaşi 308.449

Agenţi economici:

- numarul de agenţi economici care beneficiază de aceste servicii 2.041
  - număr de locuri de consum 3.158

Aria geografică de activitate:

- Judeţul Iaşi

Scanned with OKEN Scanner

- municipiul Iaşi şi localităţile limitrofe (Dancu, Holboca, Tomeşti, Lunca Cetaţuii, Rediu, Valea Lupului, Miroslava, Aroneanu);
- oraşele Hârlău şi Târgu Frumos;
- localităţile Podu Iloaie, Vlădeni, Tibăneşti, Belceşti, Raducăneni, Focuri, Vadu Oii, Lungani, Ceplenita, Coarnele Caprei, Butea, Tungujei, Glodeni, Razboieni, Gorban, Gura Bohotin, Zberoaia, Bohotin, Isaiia, Sipote, Iazu Nou, Mitoc, Chiscăreni, Hălceni, Strunga.
- Clienţi din Judeţul Neamţ, alimentaţi din aducţiunea Timişeşti
- Roman, Tămăşeşti, Săbăoani, Verşeni, Timişeşti

I.4 Structura organizatorică

R.A.J.A.C Iaşi este o unitate cu capital integral de stat subordonată Consiliului Judeţean Iaşi. Structura organizatorică a regiei este de tip piramidal – funcţională şi este prezentată în detaliu în **anexa 1.**

I.5 Locul, misiunea şi obiectivele departamentului de resurse umane

- ***Locul*** - conform ROF, activitatea de evidenţă şi gestionare a resurselor umane este organizată sub forma unui serviciu subordonat directorului general al regiei (a se vedea anexa 2). Serviciul de resurse umane are relaţii de colaborare cu toate structurile organizatorice ale companiei, indiferent de poziţia , dimensiunea şi importanţa acestora.
- ***Misiunea*** – furnizarea de resurse umane competente în vederea atingerii obiectivelor firmei.
- ***Obiective***
  - Generale
    - → atragerea resurselor umane
    - → motivarea resurselor umane
    - → instruirea resurselor umane
  - Strategice

Scanned with OKEN Scanner

→ planificarea şi dezvoltarea resurselor umane

1.6 Puncte tari/ slabe

Puncte tari	Puncte slabe
• Definirea misiunii şi obiectivelor firmei care sunt prezentate în toate materialele elaborate de regie; • Existenţa unei structuri organizatorice aprobată de către forul tutelar (Consiliul Judeţean); • Funcţionarea unui serviciu distinct de resurse umane	• Misiunea companiei nu este particularizata pe domeniul principal de activitate al regiei; • Structura organizatorică a regiei dispune de prea multe trepte ierarhice - pe verticală –, care pot conduce la: → comunicare defectuasă atât pe orizontală cât şi pe verticală; → distorsionarea unor decizii luate la diferite nivele ierarhice; → existenţa unui numar mare de posturi manageriale (în acest sens aş exemplica cazul serviciului Facturare – încasare în interiorul caruia există nu mai puţin de 4 nivele ierarhice şi respectiv 14 posturi de conducere)

Explicaţia regiei pentru treptele ierarhice multiple ar fi legislaţia stufoasă şi deseori incoerentă/ambiguă, care impune înfiinţarea unor posturi/compartimente distincte (post de

Scanned with OKEN Scanner

purtător de cuvânt, compartiment CFG, compartiment Audit intern, etc) care în mod automat presupune o ierarhizare distinctă şi implicit crearea de posturi de conducere.

1.7 Recomandări

- Reconsiderarea misiunii companiei şi particularizarea acesteia, astfel încât să poată fi identificat clar specificul activităţilor regiei.
- Eliminarea unor trepte ierarhice ineficiente (de exemplu, în cazul structurilor **direcţia de producţie → exploatare → secţii** aş propune eliminarea structurii exploatare şi subordonarea directă a secţiilor faţă de direcţia de producţie. În acest fel ar dispărea două posturi de inginer şef de exploatare. De asemenea existenţa intranetului ar putea facilita mult transmiterea de decizii, dispoziţii, etc. , eliminând astfel pierderile de timp alocate sedinţelor, etc.

Scanned with OKEN Scanner

II. Politici şi strategii de RU în cadrul firmei

În urma parcurgerii acestui capitol veți afla:

- *politici de RU*
- *strategii de RU*

Scanned with OKEN Scanner

II.1 Politici de RU

Consideraţii teoretice....

Politicile de resurse umane reprezintă o chestiune vitală pentru asigurarea competitivităţii şi succesului unei firme. Lipsa unor astfel de politici bine definite constituie o frână pentru succesul unei organizaţii.

Politicile de resurse umane exprimă declaraţii generale ale filosofiei organizaţiei şi ale valorilor acesteia; ele definesc filosofiile şi valorile organizaţiei referitoare la modul în care trebuie să fie trataţi angajaţii[2].

Politici de resurse umane specifice:

- *Politica egalităţii şanselor*: se referă la tratamentul echitabil al fiecărui angajat în parte, indiferent de sex, rasă, religie; de asemenea se referă şi la oportunităţile de angajare, promovare şi dezvoltare profesională.
- *Politica de instruire continuă*: exprimă angajamentul firmei de a dezvolta continuu competenţele şi abilităţile angajaţilor;
- *Politica implicării şi participării:* exprimă convingerea firmei conform căreia antrenarea şi implicarea personalului în procesul decizional este calea sigură spre succes.
- *Politica de recompense:* exprimă filosofia firmei cu privire la tipurile de recompense, flexibilitatea sistemului de recompense.
- *Politica „relaţiilor cu angajaţii":* se referă la drepturile angajaţilor de a şi exprima doleanţele/nemulţumirile în faţa şefilor prin diferite forme de reprezentare (sindicate, asociaţii de salariaţi).
- *Politica de siguranţă şi sănătate:* urmăreşte modul în care organizaţia intenţionează să asigure un climat de muncă sănătos şi sigur .

Cum se procedează în practică....

[2] Manolescu. A., - *Managementul resurselor umane*, Editura Economică 2003, pag. 140

Scanned with OKEN Scanner

Menţionez că în cadrul R.A.J.A.C. Iaşi nu există în prezent un set de politici scrise în domeniul resurselor umane, acestea fiind stipulate mai mult sau mai puţin concret în diverse materiale elaborate în cadrul regiei (regulamentul intern, contractul colectiv de muncă, programul de activitate anuală a regiei, analiza bilanţului social) .

În prezent, departamentul de resurse umane al regiei lucrează la întocmirea unui manual de resurse umane care intenţioneaza să cuprindă , printre altele, şi politici şi strategii de resurse umane.

Prezint mai jos succint, o chintesenţă a politicilor de resurse umane practicate în cadrul R.A.J.A.C. Iaşi, însoţite de câteva exemplificări concrete.

- securitatea şi siguranţa posturilor : în cei cinsprezece ani de existenţă în forma actuală, regia nu a procedat la restructurări de personal, eventualele reduceri de posturi fiind operate abia ulterior ieşirilor naturale de personal (pensionări, decese, transferuri, desfaceri disciplinare de contracte de muncă). În ceea ce priveşte securitatea posturilor şi a titularilor acestora, R.A.J.A.C. Iaşi cheltuieşte anual circa 3 miliarde lei in domeniul protecţiei muncii (echipamente de protecţie şi de lucru, materiale igienico-sanitare, alimentaţie de protecţie şi antidot, etc).

De menţionat este şi faptul că în cadrul regiei există un cabinet specializat de medicină a muncii care acordă asistenţă şi tratament medical atât salariaţilor regiei cât şi a rudelor acestora până la gradul al doilea. Precizez că siguranţa posturilor este asigurată dar numai în condiţiile respectării normelor interne de conduită, a unei competiţii crescânde şi a respectului faţă de calitate.

- implicarea salariaţilor în luarea deciziilor sau în politicile de personal/salarizare

Indiferent de funcţia ocupată în cadrul firmei, angajaţii sunt antrenaţi în procesul decizional.

Aş menţiona un exemplu în acest sens. În anul 2004, departamentul de resurse umane a avut iniţiativa introducerii sporurilor pentru condiţii deosebite de muncă în grilă de punctaj al salariului de bază. Pentru realizarea acestui proiect, specialiştii compartimentului de resurse umane au purtat discuţii cu exemplificări concrete cu toate categoriile de personal din cadrul firmei. Decizia finală de introducere a sporurilor pentru condiţii deosebite în grila de punctaj a

Scanned with OKEN Scanner

salariului de bază , a fost luată numai după primirea feedback-ului favorabil din partea tuturor categoriilor de personal.

- comunicarea: regia asigură transparenţă în furnizarea informaţiilor

În general, deciziile şi informaţiile de importanţă majoră pentru firmă şi asociaţii acesteia sunt transmise gradual prin şefii ierarhici.

Un alt mijloc de comunicare a informaţiilor îl reprezintă atât reţeaua intranet cât şi publicaţia internă a regiei *„Info apa"*, care se difuzează lunar fiecărui angajat odată cu salariul.

- dezvoltarea resurselor umane: reprezintă una din politicile de bază ale regiei, concretizată într-un sistem de formare continuă la nivelul tuturor categoriilor de personal.

Anual, circa 1/3 din personalul regiei participă la diverse forme de instruire adresată tuturor categoriilor de personal de la top management şi până la muncitori.

Instruirea se realizează atât prin cursuri de calificare/recalificare sau perfecţionare în cadrul regiei cu instructori proprii (în general pentru diverse categorii de muncitori) cât şi prin intermediul unor furnizori de instruire autorizaţi (Codecs , Universitatea „Al. I. Cuza").

În anul 2005 regia a demarat lucrările pentru amenajarea unui centru modern de instruire la staţia Şorogari care vor deservi atât angajaţii proprii cât şi angajaţii altor regii cu profil similar din zona Moldovei.

- politica salarială bazată pe performanţe

R.A.J.A.C. Iaşi a adoptat un sistem de salarizare propriu (mai multe detalii în capitolul „ Salarizarea personalului") bazat pe grile de punctaj rezultate în urma ierarhizării posturilor.

În prezent, regia aplică un sistem de evaluare a performanţelor axat n principal pe doua componente: comportamentale si rezultate. Limitele acestui sistem rezidă în faptul că aprecierea personalului de execuţie este în principal la îndemâna şefilor ierarhici, care în unele cazuri poate fi subiectivă.

Departamentul de resurse umane al regiei lucrează în prezent la un sistem mult mai complex de evaluare a performanţelor care să aibă la bază o evaluare anuală a fiecarui salariat, atât din punct de vedere comportamental cât şi al rezultatelor concrete vis-a-vis de realizarea unor indicatori specifici negociaţi la începutul fiecărui an cu fiecare salariat/categorie de salariaţi în parte.

Importanţa adoptării acestui sistem bazat pe evaluarea performanţelor rezidă tocmai în aprecierea obiectivă a rezultatelor fiecărui individ şi implicit recompensarea echitabilă în funcţie

Scanned with OKEN Scanner

de rezultatele obţinute iar majorările de salarii aplicate în ultimii ani în cadrul regiei, evidenţiază următoarele aspecte:

- Salariaţilor cu rezultate medii (cca. 65% din numărul total de personal) li s-au aplicat o creştere de salariu aproximativ egală cu rata inflaţiei;
- Salariaţilor cu rezultate slabe sau care au înregistrat sancţiuni (cca. 15% din totalul de personal) li s-au aplicat majorări de salarii sub nivelul ratei inflaţiei sau chiar au rămas cu acelaşi salariu deţinut în anul anterior;
- Salariaţilor cu rezultate bune sau foarte bune (cca. 20% din totalul de personal) li s-au aplicat creşteri superioare ratei inflaţiei.

- echitatea : salariaţii R.A.J.A.C. Iaşi sunt trataţi echitabil. Aceasta include şi acordarea de şanse egale de promovare, aplicarea unui sistem de salarizare nepărtinitor, aplicarea de sancţiuni (indiferent de statutul pe care îl au în firmă).

Exemplu de tratament echitabil şi şanse egale în cadrul regiei se poate observa din politica nediscriminatorie evidenţiată atât în diversele norme din cadrul regiei (regulament intern, contract colectiv de muncă) cât şi din datele prezentate în bilanţul social, cu exemplificare concretă la subcapitolul „*Sancţiuni*" , care nu sunt polarizate la un capăt sau celălalt al categoriilor profesionale , ci cuprinde în egală măsură toate categoriile de personal până la nivelul de middle şi chiar top management.

- interesul pentru salariaţii proprii

Se manifestă în mod constant în cadrul regiei şi face parte din cultura organizaţională nescrisă a firmei. Această latură referitoare la aprecierea capitalului uman se concretizează în acţiuni pornind de la petrecerea timpului liber : acţiuni sportive (campionat fotbal, tenis de masă, tenis de câmp, etc), acţiuni culturale, şi până la organizarea anuală a zilei R.A.J.A.C. Iaşi pe data de 5 iunie, ocazie cu care sunt invitaţi toţi foştii salariaţi ai regiei care la data respectivă sunt pensionari.

Observaţii personale

În mare acestea sunt politicile de resurse umane şi respectiv valorile pe care le adoptă în general organizaţia. Totuşi, ele nu se aplică în totdeauna cu aceeaşi rigurozitate în practică deseori datorită influenţei factorilor externi (imixtiunea politicului, legislaţia) sau interni (sistemul de relaţii bazat încă pe pile, nepotism, rezistenţa angajaţilor la schimbare).

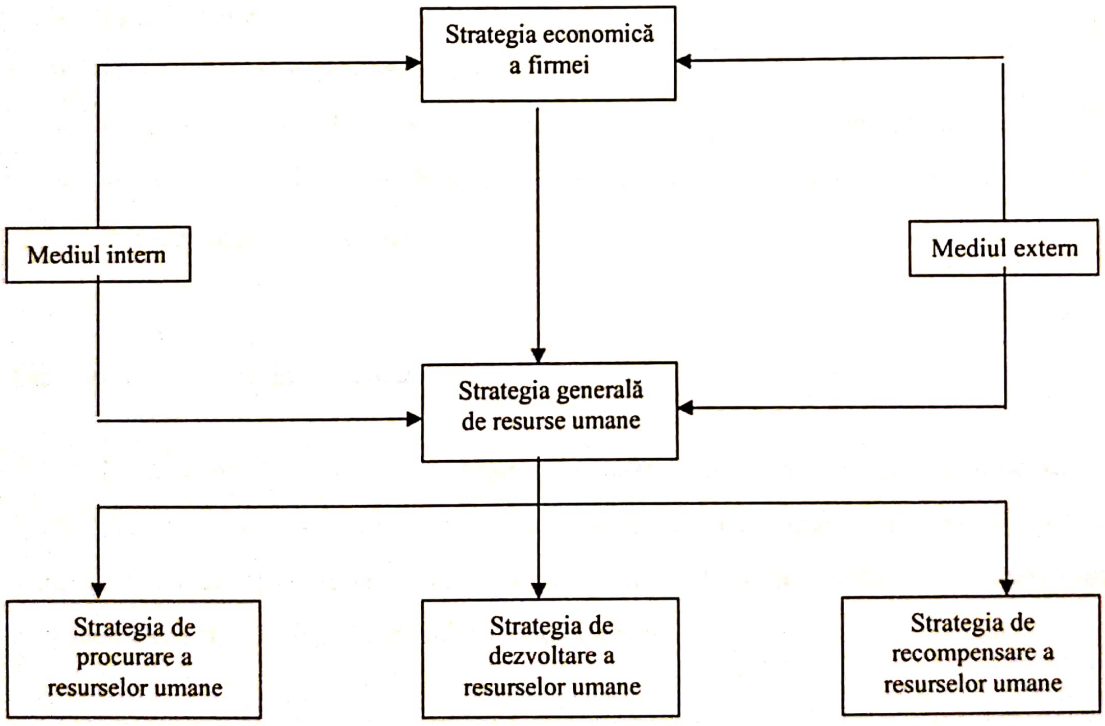
Scanned with OKEN Scanner

II.2 Strategii de resurse umane

Consideraţii teoretice....

Strategia de resurse umane stabileşte acele direcţii de urmat în ceea ce priveşte procurarea şi dezvoltarea resurselor umane, recompensarea lor.

Convingerea este că strategia de resurse umane este un proces raţional şi liniar, aşa cum se poate observa în diagrama următoare. Conform acestei diagrame, strategia de resurse umane porneşte de la strategia firmei şi dă naştere unor strategii de resurse umane specifice, strategii ce se pot realiza pe baza analizei mediilor intern şi extern ale firmei.



Pe de altă parte, Mintzberg subliniază faptul că *strategiile se formează în timp , ca răspuns la situaţii ce evoluează.*

Scanned with OKEN Scanner

Procese liniare sau nu, aşa cum observa Gratton, marea problemă este că în general aceste strategii nu sunt transpuse în practică, şi asta datorită mai multor factori:

- Tendinţa angajaţilor de a accepta exclusiv acele iniţiative pe care le consideră importante pentru domeniul în care işi desfasoară activitatea;
- Rezistenţa angajaţilor la schimbare (mai ales a celor cu vechime)
- Acceptare greoaie a activităţilor nerutiniere
- În orice iniţiativa este vazută o ameninţare
- Inerţia ca rezultat al unei culturi birocratice
- Sprijin scăzut din partea managerilor de vârf
- Inconsecvenţe între strategiile firmei şi valorile acesteia

Bariere în calea implementării strategiilor de resurse umane:

- Înţelegerea gresită a necesităţilor strategice ale firmei
- Ignorarea factorilor de mediu şi culturali
- Iniţiative prost concepute
- Lipsa proceselor de susţinere a iniţiativei
- Lipsa unei abordări holistice în ceea ce priveşte aplicarea unei iniţiative
- Incapacitatea de a convinge top managementul să joace un rol activ în stabilirea şi implementarea strategiilor.

Cum se procedează în practică....

Într-adevăr, de multe ori strategiile formulate într-o firmă ajung foarte rar să fie aplicate. Acesta este şi cazul R.A.J.A.C - ului care nu a dezvoltat o strategie de resurse umane deoarece însăşi strategia generală nu este clar definită. În anul 2000 regia a întocmit un master-plan pentru următorii trei ani, care însă nu a mai fost reactualizat.

Opinia personală

Este dificil să promovezi un management al resurselor umane de calitate chiar şi atunci când există o strategie bine formulată, dar cu atât mai dificil este atunci când aceasta lipseşte. Ce soluţie văd eu în cazul regiei? O strategie generală ambiguu formulată poate provoca o reacţie negativă în lant, prin urmare propun revizuirea şi îmbunătăţirea ei, şi ulterior dezvoltarea şi

Scanned with OKEN Scanner

implementarea unei strategii de resurse umane flexibilă la cerinţele în continuă schimbare ale pieţei.

II.3 Puncte tari/slabe

Puncte tari	Puncte slabe
• Existenţa unor norme şi proceduri de lucru în activităţile specifice de resurse umane stipulate în diverse documente interne (Regulamentul intern, contractul colectiv de muncă)	• Lipsa unor politici scrise reunite într-un singur document referitor la MRU; • Lipsa unei strategii clare în domeniul resurselor umane ca parte componentă a strategiei generale a firmei

II.4 Recomandări

- Includerea în Manualul de resurse umane în curs de elaborare, a unui capitol distinct referitor la strategia şi politicile în domeniul resurselor umane;
- Elaborarea unui master-plan pentru afaceri/investiţii care să definească strategia generală a firmei pe următorii 3-5 ani şi reactualizarea anuală a acestuia; elaborarea strategiei în domeniul MRU ca parte componentă a strategiei generale a firmei.
- Realizarea unui forum de discuţii pentru o comunicare mai eficientă între departamente. Astfel anumite probleme, care necesită o rezolvare urgentă pot fi dezbătute fără deplasarea personalului.

Scanned with OKEN Scanner

III. Diagnosticul managementului resurselor umane în cadrul regiei

În urma parcurgerii acestui capitol veți avea o imagine despre:

- *organigrama departamentului de resurse umane*
- *analiza posturilor, descrierea posturilor și elaborarea fișelor de post*
- *planificarea resurselor umane*
- *recrutarea, selecția, angajarea și introducerea în organizație*
- *motivarea și salarizarea personalului*
- *evaluarea performanțelor*
- *instruirea resurselor umane*
- *managementul carierei și planificarea succesorală*
- *securitatea și sănătatea angajaților*

Scanned with OKEN Scanner

III.1 Analiza posturilor, descrierea posturilor şi elaborarea fişelor de post

Consideraţii teoretice....

Analiza postului este procesul de culegere, analizare şi stabilire a informaţiilor despre conţinutul posturilor, cu scopul asigurării unei baze pentru descrierea fiecărui post în parte şi a datelor pentru recrutare, instruire, evaluarea posturilor şi managementul performantei. [3]

Ea furnizează informaţii despre post, şi anume:

Scopul (raţiunea existenţei postului respectiv)

- Conţinutul (cunoştinte, aptitudini, competenţe, rezultate)
- Atribuţii (rezultate produse pentru care ocupantul postului este răspunzător)
- Criterii de performanţă (criterii ce permit efectuarea unei evaluări menită să stabilească în ce măsură s-au realizat activităţile specifice postului respectiv)
- Responsabilităţi (limite de autoritate, dificultatea problemelor ce se cer rezolvate; cantitatea şi valoarea resurselor controlate)
- Gradul de subordonare (cui i se subordonează şi cine i se subordonează)
- Factori de motivare (elemente ale postului ce ar putea motiva/demotiva angajatul)
- Factori de dezvoltare (posibilităţi de promovare, de instruire profesională)
- Condiţii de muncă

Rezultatul analizei postului este fişa postului. Ea trebuie să se bazeze pe o analiză detaliată a postului şi să fie cât mai concisă şi mai concretă posibil.

Elemente pe care trebuie să le conţină fişa postului:

- Titulatura postului (trebuie să indice clar funcţiunea în cadrul căreia se depune activitatea aferentă postului respectiv precum şi nivelului structural al postului în cadrul funcţiunii)
- Cui i se subordonează (titulatura postului ocupat de supervizorul căruia i se subordonează direct ocupantul postului)

[3] Armstrong , M (2001) – *A Handbook of Human Resource Management Practice*, 8th edn

Scanned with OKEN Scanner

- Cine i se subordonează (titulaturile posturilor ocupate de cei ce i se subordonează direct postului)
- Scopul (această secţiune trebuie sa descrie concis scopul postului)
- Atribuţii
- Analiza factorială (proces prin care se ia în considerare fiecare factor de evaluare a postului – cunoştinţe, aptitudini, competenţe, responsabilităţi – şi se evaluează gradul în care factorul respectiv este prezent în activitatea pe post)

Cum se procedează în practică....

Încă din 1998, serviciul de Resurse Umane în colaborare cu specialişti din cadrul Asociaţiei Române a Apei a realizat analiza tuturor posturilor din cadrul regiei, reactualizând şi completând fişele de post/atribuţii pentru fiecare post din cadrul regiei. Pentru exemplificare, anexez doua fişe de post **(anexele 2 şi 3)**. Totodată s-a realizat şi o lucrare complexă de ierarhizare a posturilor care stă la baza sistemului de salarizare.

Observaţii personale

Fişa postului la R.A.J.A.C Iaşi urmăreşte fidel structura teoretică. Totusi , consider că descrierea postului este prea complexă la posturile cheie, nefiind foarte clar specificate responsabilităţile concrete la toate posturile. Responsabilităţile sunt CLAR stabilite doar la nivelul compartimentelor funcţionale şi mai puţin la nivelul compartimentelor de producţie.

Scanned with OKEN Scanner

III.2 Planificarea Resurselor Umane

Consideraţii teoretice....

Planificarea presupune identificarea necesarului de resurse umane de care firma are nevoie în vederea atingerii obiectivelor.

Planificarea resurselor umane începe cu identificarea şi recunoaşterea filosofiei şi misiunii firmei şi continuă cu :

- examinarea mediului extern;
- evaluarea punctelor tari / slabe ;
- prognozarea capacităţii organizatorice
- stabilirea obiectivelor şi a strategiilor
- implementarea planurilor

Necesarul de resurse umane încearcă să ofere răspunsuri la următoarele întrebări:

- De câţi oameni are nevoie firma?
- De ce fel de oameni are nevoie firma?

Bulla şi Scott propun următoarea definiţie: *procesul prin care se asigură identificarea cerinţelor de resurse umane ale unei organizaţii şi elaborarea planurilor de îndeplinire a cerinţelor respective.*

Quinn Mills vede planificarea personalului ca şi un *proces de luare a deciziilor care combină trei activităţi importante*[4]*:*

- Identificarea şi dobândirea numărului adecvat de oameni cu aptitudinile adecvate;
- Motivarea lor să atingă un nivel înalt de performanţă;
- Crearea unor legături interactive între obiectivele economice şi activităţile de planificare a personalului.

Planificarea resurselor umane este parte componentă a planificării activităţilor economice ale firmei. În lipsa unei strategii economice bine definită, aceasta se va baza cu siguranţa pe elaborarea unor supoziţii în legatură cu necesarul de personal.

Adesea însă există o serie de limitări ce influentează gradul de intocmire a unor astfel de planuri.

---

[4] Armostrong, M., - *Managementul resurselor umane*, editura Codecs, Bucureşti, 2003

Scanned with OKEN Scanner

Se spune că planificarea personalului cuprinde trei faze:

- Previzionarea cererii;
- Previzionarea ofertei
- Realizarea unor planuri de armonizare a cererii cu oferta

Casson este de părere că acest tip de raţionament clasic prezintă planificarea resurselor umane prin prisma unei *activităti de elaborare a unor politici atotcuprinzatoare, care produce în mod progresiv, previzionări precise cu ajutorul unor sisteme de planificare sofisticată din punct de vedere tehnic şi extrem de integrate* şi consideră că planificarea resurselor umane trebuie văzută ca nişte activităţi de monitorizare şi investigare.

Cu alte cuvinte, activitatea de planificare a resurselor umane trebuie canalizată spre identificarea aptitudinilor necesare în perspectivă şi nu pe furnizarea unor informaţii în legătură cu numărul necesar de personal.

Rotwell afirma că există un decalaj prea mare între teorie şi practică : *cu excepţiia unor exemple izolate, cercetarea a adus prea puţine dovezi ale unui grad sporit de utilizare sau de succes* .

Iată cauzele[5] acestui decalaj în viziunea autoarei:

- Impactul schimbării şi dificultatea de a previziona viitorul;
- „caleidoscopul în continuă schimbare" al priorităţilor politice şi strategiilor din organizaţii;
- Lipsa de încredere pe care o manifestă mulţi manageri faţă de teoria planificării – de multe ori se preferă adaptarea pragmatică în dauna conceptualizării;
- Lipsa dovezilor despre capacitatea planificării resurselor umane de a aduce rezultatele scontate.

Cum se procedează în practică....

La R.A.J.A.C. Iaşi , stabilirea numărului de posturi pe fiecare nivel revine în sarcina departamentului de resurse umane.

În cadrul serviciului se întocmeşte anual un program care cuprinde:

[5] Armostrong, M., - Managementul resurselor umane, editura Codecs, Bucuresti, 2003

Scanned with OKEN Scanner

- ieşirile planificate de personal (pensionări, concedii creătere copil până la 2 ani; se ţine cont şi de eventualele promovări interne)
- intrările planificate de personal (înlocuirea persoanelor pensionate şi înfiinţarea unor noi posturi sau transformarea altor existente datorită schimbării/modernizării tehnologiilor sau dării în folosinţă a unor noi obiective.

Anual acest plan cuprinde şi o sarcină de reducere a numărului total de personal (în general posturile cu ocupaţii puţin complexe - săpători, operatori hidro, etc). Spre exemplu, pentru anul 2004 sarcina de reducere a personalului a fost de 1.4 % din numărul total de personal.

În planificarea resurselor umane se ia în considerare alocarea acestor resurse pentru o perioadă mai lungă de timp. Estimarea necesarului de personal ţine cont de elemente cum sunt: numărul şi structura personalului existent şi nivelul de calificare, vacantările aşteptate prin pensionare, promovare, transfer, îmbolnăviri sau disponibilizări ş.a.

În procesul de planificare a resurselor umane se ţine cont atât de eventuala expansiune sau diminuare a activităţii, cât şi de schimbările tehnologice ce pot afecta firma.

Planificarea resurselor umane presupune o analiză a funcţiilor existente, a raportului dintre acestea, a numărului celor ce îndeplinesc anumite funcţii, a gradului de importanţă, a rolului şi locului fiecărei funcţii, tendinţelor ce se manifestă în conţinutul meseriilor şi funcţiilor .

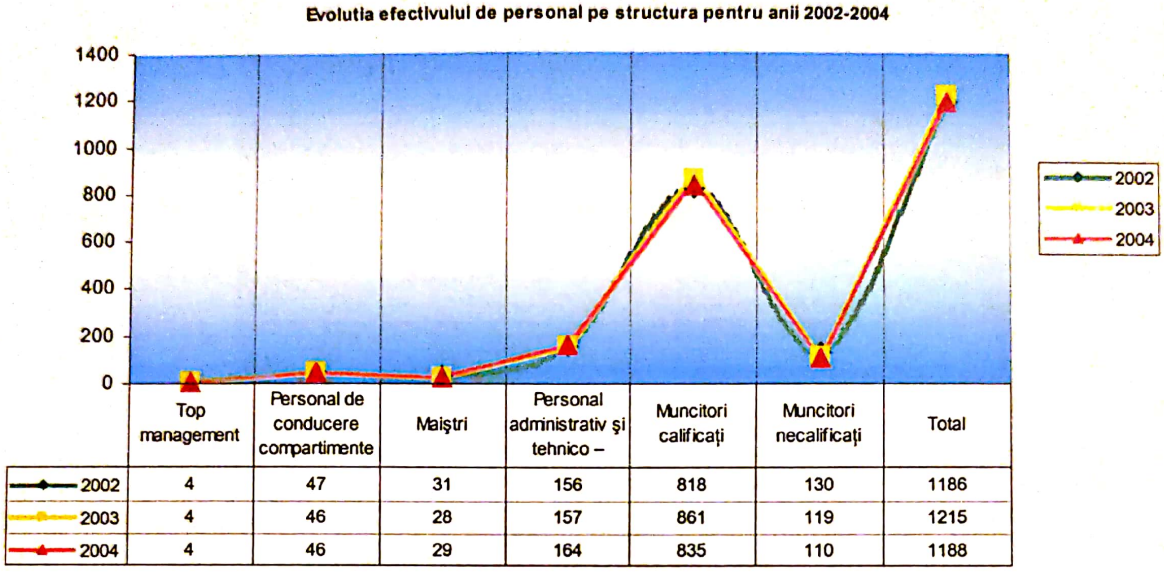
Previziunea resurselor umane presupune utilizarea datelor din trecut şi prezent în vederea identificării tendinţelor viitoare posibile.

Evoluţia efectivului de personal pentru anul 2005 urmează trendul descendent din ultimii ani. **(vezi graficul nr.1)**

De asemenea se urmăreşte menţinerea unei medii relativ constante de vârstă a personalului pentru a evita îmbătrânirea treptată a acestuia cât şi pentru a păstra un echilibru între personalul cu experienţă practică şi personalul mai tânăr. **(vezi graficul nr.2)**

Scanned with OKEN Scanner

Grafic nr. 1



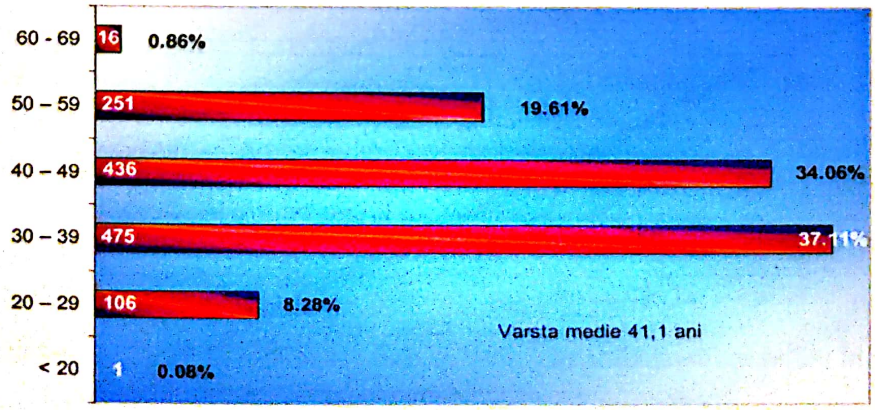
	Top management	Personal de conducere compartimente	Maiştri	Personal administrativ şi tehnico –	Muncitori calificaţi	Muncitori necalificaţi	Total
2002	4	47	31	156	818	130	1186
2003	4	46	28	157	861	119	1215
2004	4	46	29	164	835	110	1188

Structura personalului pe vârste îşi păstrează, ca şi în anii anteriori, alura de romb, ceea ce reflectă starea de normalitate.

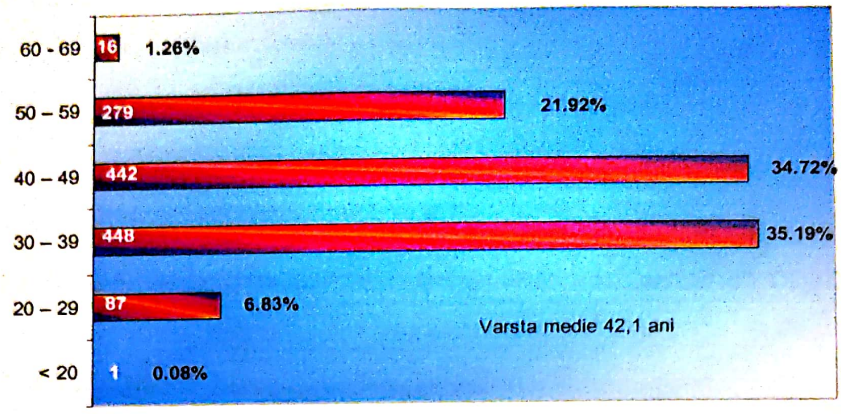
Structura personalului pe vârste

Grafic nr. 2

2003



Scanned with OKEN Scanner



Estimarea necesarului de resurse umane

Metode de estimare a necesarului de resurse umane

Tabel nr. 2

Metode statistice	• Analiza fluctuaţiei de personal • Existenţa unui plan de succesiune – dacă în statul de organizare se identifică un anumit număr de posturi vacante, se verifică numărul persoanelor ce pot fi promovate
Metode ergonomice	• normarea muncii (realizată de către Serviciul resurse umane prin Biroul organizare, protecţia muncii , PSI împreună cu Departamentul tehnic-producţie)
Metode manageriale	• metoda analizei de jos în sus (managerii de linie propun redimensionări, acestea fiind analizate prin bilanţul de sfârşit de an)

Scanned with OKEN Scanner

Factori ce influenţează procesul de planificare a resurselor umane:

- schimbarea tehnologiei
- extinderea activităţilor firmei

III.3 Recrutarea, selecţia, angajarea şi introducerea în organizaţie

Consideraţii teoretice....

Recrutarea este procesul de identificare şi atragere a unui număr de candidaţi în vederea selectării celor mai potrivite persoane pentru ocuparea posturilor scoase la concurs.

Recrutarea se declanşează atunci când în organizaţie apar posturi noi sau când cele existente se vacantează.

Activitatea de recrutare intră în sarcina departamentului de resurse umane. În firmele mici şi chiar mijlocii însă, această activitate este responsabilitatea managerilor de pe diferite niveluri ierarhice, care, în funcţie de necesităţi stabilesc îndemânările şi aptitudinile necesare.

Atribuţii ale DRU vs atribuţii ale managerului

Tabel nr. 3

Departamentul de resurse umane	Manager
• Previziunea necesarului de personal • Pregătirea mesajelor de recrutare • Conducerea procesului de recrutare • Analiza şi evaluarea activităţii de recrutare	• Identifică calificările necesare şi anticipează necesarul de personal • Asistă procesul de recrutare

Recrutarea personalului este un proces consumator de resurse . Pentru ca activitatea de recrutare să fie eficientă, trebuie respectate anumite principii:

→ necesarul de recrutare se determina pe baza descrierilor de posturi

→ recrutarea se efectuează de persoane competente

Scanned with OKEN Scanner

- → recrutarea se efectuează după dezvoltarea prealabilă a unui plan de recrutare
- → alegerea raţională a surselor de recrutare
- → comunicarea clară a cerinţelor postului posibililor candidaţi

Cerinţele privind recrutarea diferă în funcţie de natura posturilor. Pentru recrutarea managerilor de exemplu, trebuie îndeplinite cerinţele:

- → analiza dosarelor posibililor candidaţi din interior înainte de a iniţia o acţiune externă în acest sens
- → acceptarea ideii că, important nu este volumul cheltuielilor ci cât de mult ar costa firma, o greşeală
- → desfăşurarea recrutării trebuie să ţină cont de următoarele întrebări: ce funcţie trebuie ocupată şi care sunt cerinţele acesteia? Care este profilul candidatului potrivit?

Recrutarea poate fi internă sau externă. Avantajele şi dezavantajele[6] acestor tipuri de recrutare sunt prezentate în tabelul următor:

Avantaje şi dezavantaje ale recrutării interne şi externe

Tabel nr. 4

Avantaje	Dezavantaje
Recrutare internă	
• stimularea prin promovare • cunoaşterea competenţelor • cost scăzut de recrutare la unele posturi • motivator pentru o bună performanţă	• diminuarea interesului pentru autoperfecţionare • politica neconcurenţiala vizând promovarea • necesită dezvoltarea unui program de pregatire
Recrutare externă	
• împrospătarea organizaţiei • cost scăzut cu pregatirea personalului	• a selecţiona pe cineva ce pare a fi „potrivit" poate duce la erori

[6] Nica, P., Prodan, A., Iftimescu, A. – *Management*, Editura Sedcom Libris, Iasi, 2002, pag. 332

Scanned with OKEN Scanner

• poate determina un climat favorabil competiției	• poate cauza probleme morale pentru candidații interni • timp mare de adaptare pe post a noilor angajați

Selecția personalului reprezintă alegerea acelor candidați care se potrivesc cel mai bine cu profilul postului vacant. Responsabilitatea selecției revine departamentului de resurse umane alături de șefii departamentelor posturilor scoase la concurs și managerii din pozițiile ierarhice superioare.

Potrivit lui Randall S. Schuler și Vandra L. Huber[7], obiectivele selecției rezidă în:

- contribuția la realizarea obiectivelor organizației în mod eficient și eficace
- obținerea certitudinii ca investițiile financiare ale organizației nu sunt inutile
- evaluarea și angajarea candidaților atât în interesul acestora cât și al organizației
- minimalizarea pericolului neadaptării la legislația în vigoare cu privire la selectarea personalului
- contribuția la realizarea strategiilor și obiectivelor organizaționale

Factori ce influențează selecția:

- *Legislația*: Specialiștii în resurse umane trebuie să cunoască aspectele legale în ceea ce privește selecția personalului;
- *Viteza de decizie* este și ea importantă deoarece, cu cât este mai mică cu atât riscul ca cei mai buni candidați să se orienteze spre alte firme, este mai mare;
- *Ierarhia organizațională*: pentru posturi cheie, selecția nu este condusă numai de departamentul de resurse umane, ci și de persoane din pozițiile ierarhice superioare, în timp ce pentru alte posturi, este suficientă implicarea departamentului de resurse umane.
- *Lotul candidaților*: selecția poate fi influențată și de numărul candidaților calificați pentru un anumit post. Dacă plaja de opțiuni este restrânsă, selecția se poate transforma într-o „alegere din ce avem la dispoziție".
- *Tipul organizației*: selecția personalului se realizează diferit în funcție de statutul firmei ;

[7] Stanciu, S., Ionescu, M., Leovaridis, C., Stanescu, D. – *Managementul resurselor umane*, editura Comunicare.ro, 2003

Scanned with OKEN Scanner

Etapele procesului de selecţie:

- *Interviul preliminar*: scopul acestuia este acela de a elimina din start candidaţii ce nu îndeplinesc cerinţele postului respectiv. În această fază, managerul de resurse umane pune întrebări clare şi la obiect. Aceasta etapă îndeplineşte un dublu rol în sensul că, pe de o parte elimină rapid candidaţii ce nu îndeplinesc condiţiile postului , iar pe de altă parte aceasta poate conduce la identificarea unor candidaţi cu abilităţi specifice altor posturi vacante din firmă.
- *Testele de selecţie*: reprezintă mijloace sigure care urmăresc selectarea candidaţilor calificaţi pentru un anumit post. Scopul acestora este de a identifica aptitudinile (cognitive, psihomotorii şi vocaţionale), cunoştinţele profesionale, personalitatea şi motivaţia candidaţilor .

  Testele de aptitudini sunt utilizate la evaluarea dexterităţii şi a posibilităţii de învăţare a candidaţilor. Testele de personalitate măsoară caracteristicile personalităţii candidaţilor.
- *Centre de testare* sau Assessment Centres: în ciuda numelui, un centru de testare este un proces, şi nu un loc. Aceasta tehnică include forme multiple de evaluare : simulări, teste psihologice, interviuri. Cu ajutorul ei se studiază comportamentul candidaţilor în situaţii critice.

Tehnica centrului de testare a fost aplicată pentru prima dată de firma American Telephone and Telegraph, şi ulterior de I.B.M. şi Kodak.

Ce diferenţiază aceasta tehnică de celelalte este:

→ combinarea metodelor de evaluare,

→ rolul important al simulărilor,

→ evaluarea candidaţilor de un grup de observatori,

→ timpul aferent procesului de selecţie este mai mare (jumătate de zi până la o zi jumătate)

Avantaje şi dezavantaje ale unui centru de evaluare

Tabel nr. 5

Avantaje	Dezavantaje
• aceste teste permit obtinerea de	• Complexitatea întocmirii unei tehnici

Scanned with OKEN Scanner

informaţii consistente despre candidaţi • au un dublu rol: este un instrument util atât pentru dezvoltarea personalului cât şi pentru selecţia de personal; • candidaţii pot da dovadă de o paletă largă de abilităţi şi cunoştinţe pe perioada cursului în decursul unei zi jumătate; • dacă tehnica are succes, aceasta poate da naştere unor selecţii valide şi sigure ale candidaţilor; • furnizează o experienţă utilă evaluatorilor care trebuie să îşi verifice opiniile cu ale celorlalţi evaluatori	de evaluare; • Costuri ridicate cu organizarea şi funcţionarea unei astfel de tehnici • Slaba proiectare a unei astfel de tehnici pentru anumite categorii de participanţi (femei, grupuri minoritare) poate genera reclamă negativă; • Tehnicile de evaluare nu pot măsura cu acurateţe celelalte competenţe şi abilitaţi ale candidaţilor

Tipuri de interviuri folosite în selecţia personalului

Interviul iniţial de triere: în selecţia personalului trebuie să se ţină cont de anumite aspecte: vârsta, condiţie fizică, sex, nivelul educaţiei, experienţa în domeniu; candidaţii ce nu corespund profilului postului sunt eliminaţi din start.

Interviul de profunzime:

Tipuri de interviuri

Tabel nr. 7

Tipuri de interviu	Caracteristici
Interviu structurat	• Întrebările sunt stabilite anticipat; • Întrebările sunt standard: „cine sunteţi dumneavoastră?"; „care e motivul

Scanned with OKEN Scanner

	pentru care căutaţi un serviciu?"; „cum credeţi că puteţi contribui la succesul firmei noastre?", etc • Este utilizat în selecţia iniţială, atunci când numărul candidaţilor este prea mare; • Se pot adresa întrebări suplimentare până se obţine informaţia dorită, fără ca acestea să pară rigide; • Uşurează selecţia, în sensul că permite obţinerea unor informaţii similare despre candidaţi
Interviu fără instrucţiuni	• Acest tip de interviu este specific consultaţiilor psihologice şi selecţiei personalului; • Întrebările adresate sunt generale şi specifice, scopul acestora fiind să determine candidatul să vorbească despre sine; • Are o tentă subiectivă deoarece întrebările adresate nu au legatură cu job-ul;
Interviu sub presiune	• Urmăreşte cercetarea reacţiilor candidaţilor în condiţiile exercitării unei presiuni psihice; • Intervievatorul adoptă o atitudine agresivă pentru a vedea reacţia candidaţilor; • Se recomandă acelor posturi în care solicitantul lucrează în condiţii de stress; • Dezavantajul acestui interviu este că

Scanned with OKEN Scanner

poate crea o imagine proastă despre intervievator şi organizaţie.

Introducerea în organizaţie este procesul de întâmpinare a noilor angajaţi şi de furnizare a informaţiilor necesare pentru a se integra cât mai bine în organizaţie.

Obiectivele intoducerii în organizaţie, sunt:

- Să facă noul venit să se simtă în largul lui, atunci când totul i se pare străin;
- Să instituie în mintea noului venit o imagine favorabilă despre firmă;
- Să obţină performanţe ale muncii acestuia în cel mai scurt timp posibil;
- Să diminueze riscul ca debutantul să părăsească rapid organizaţia.

Introducerea în organizaţie

Cei mai mulţi trec prin stări de nervozitate atunci când îşi încep activitatea pe un post nou, de aceea este recomandată folosirea unei liste de control pentru întâmpinarea în organizaţie a noilor angajaţi. Această listă presupune:

- Asigurarea că prima persoană cu care face cunoştinţă noul angajat a fost înştiinţat că acesta urmează să sosească şi îl poate informa în legătură cu atribuţiile lui;
- Stabilirea unei ore de prezentare la locul de muncă pentru a evita ca acesta să ajungă acolo înaintea personalului administrativ;
- Instruirea personalului de recepţie să manifeste o atitudine prietenoasă faţă de noul venit;
- Punerea la dispoziţie a unui ghid în cazul în care debutantul trebuie să se deplaseze în altă parte imediat după angajare;
- Evitaţi să-l faceţi pe noul angajat să aştepte.

Ghidul angajatului trebuie să cuprindă:

- Prezentarea firmei – istoric, portofoliul de produse, modul de organizare şi conducere;
- Condiţiile contractului de muncă: programul de lucru, concediile, pensii;
- Remunerarea – niveluri de salarizare, data şi forma plăţii, deduceri;
- Învoiri medicale – notificarea absenţelor, certificate medicale, plata concediului de boală;
- Condiţii de învoire de la serviciu;

Scanned with OKEN Scanner

- Regulile firmei;
- Proceduri privind :
  - → disciplina
  - → soluţionarea plângerilor
  - → promovarea
- Posibilităţi de instruire şi dezvoltare a carierei;
- Posibilităţi de îngrijire medicală;
- Aranjamente cu privire la :
  - → protecţia muncii şi sănătăţii
  - → asistenţă şi protecţie socială
- Reguli de utilizare a căilor de comunicaţie (telefon, email, intranet)
- Cheltuieli de deplasare şi diurnă.

Introducerea la locul de muncă

Programul de inducţie trebuie să înceapă cu managerul departamentului şi nu cu superiorul ierarhic, chiar dacă acesta nu face decât o scurtă prezentare a activitaţii departamentului respectiv înainte de a-l „da pe mâna" şefului ierarhic. Acesta din urmă trebuie să aibă în vedere cinci aspecte în calitate de „ghid" al noului venit:

- Să creeze o atmosferă plăcută astfel încât debutantul să se simtă în largul lui;
- Să-i trezească noului venit interesul faţă de post şi firmă;
- Să-i ofere informaţiile necesare despre aranjamentele de muncă;
- Să-l pună la curent cu standardele de performanţă şi conduită pe care trebuie să le îndeplinească;
- Să-i descrie paşii necesari pentru avansare în cadrul firmei.

Cum se procedează în practică....

În cadrul serviciului de Resurse Umane a fost elaborat regulamentul intern al R.A.J.A.C Iaşi care, printre altele, prevede aprobarea de către Comitetul Director al Regiei a ocupării fiecărui post vacant. În acest sens compartimentele funcţionale şi de producţie în interiorul cărora există postul vacant înaintează Comitetului Director un referat prin care solicită:

Scanned with OKEN Scanner

- ocuparea postului vacant prin concurs intern/extern

Problema care apare este aceea că nu sunt găsiți oamenii de care firmă are nevoie.

- desființarea postului vacant și atribuirea fondului de salarii aferent

postului desființat fie unor salariați care preiau sarcinile postului respectiv, fie sub formă de primă lunară ce urmează a fi acordată salariaților pentru merite deosebite.

Trebuie să menționez că recrutarea la R.A.J.A.C. Iași nu reprezintă exclusiv atragerea candidaților pentru ocuparea unui post ci și un un proces de creștere a șanselor de a îi păstra odată ce au fost angajați (după cum am văzut , în politica de personal a R.A.J.A.C. Iași e menționat acest aspect).

În cazul solicitării de desființare a postului, referatul e analizat de către Biroul Organizare –Normare a Muncii care propune aprobarea/respingerea solicitării de desființare a postului.

Surse de recrutare

Externe

- anunțul de angajare
- recomandări
- absolvenți ai Colegiului Tehnic „Gh. Asachi" și ai Universității Tehnice „Gh. Asachi"
- absolvenți ai Universității „Al. I. Cuza"
- târgurile de job-uri (formă relativ nouă de recrutare)
- candidaturi spontane

interne

- anunțul de angajare

În cazul aprobării ocupării postului, serviciul Resurse Umane se ocupă de organizarea concursului:

Scanned with OKEN Scanner

- anunţ de concurs (**vezi anexa nr.4**)
- verificarea dosarelor
- susţinerea propriu-zisă a concursului (serviciul Resurse Umane dispune de o bază largă de baterii de teste grilă pentru fiecare meserie/funcţie iar alegerea testelor pentru concurs se face cu aproximativ 15 minute înainte de începerea concursului de către şeful compartimentului în care există postul vacant , directorul general/directorul direcţiei de resort şi seful serviciului de Resurse Umane).

În general concursul constă –n susţinerea a 3 probe:

- test psihologic

→ DAT (Differential aptitude test): evaluează raţionamentul abstract, mecanic, spaţional, verbal, numeric

→ Szondi: test de personalitate ce relevă eventualele înclinaţii patologice ale candidaţilor

→ Eysenk: test de personalitate

→ 16 PF: evaluează şaisprezece factori de personalitate

- test cunoştinţe teoretice
- proba practică (de regulă la posturile de muncitori)
- interviu (după caz)

La R.A.J.A.C. Iaşi, interviul de angajare este structurat şi semistructurat. Un interviu semistructurat cuprinde următoarele etape:

- prima etapă – acomodarea, în care intervievatorul se prezintă, este amintit numele postului vizat de candidat şi este prezentat postul, etapă ce nu durează mai mult de 3 minute.
- a doua etapă – candidatul este lasat să se autocaracterizeze. Această etapă durează 5 minute.
- a treia etapă – interviul propriu-zis, în care candidatului i se pun întrebări cu privire la studii, experienţă şi activitate actuală. Totodată, această etapă oferă intervievatorului posibilitatea să afle care sunt intenţiile, aptitudinile, aşteptările candidatului, ce îl motivează în muncă. Această etapă durează 10 minute.
- a patra etapă – încheierea interviului care durează 5 minute.

Rezultatul concursului e consemnat în procesul verbal semnat de toţi membrii comisiei. Dacă un salariat şi un candidat extern obţin acelaşi rezultat, prioritate la angajare are salariatul firmei.

Scanned with OKEN Scanner

În ceea ce priveşte funcţiile de conducere, ocuparea posturilor se poate face fără concurs în cazul promovării cadrelor proprii, la propunerea Comitetului Director şi cu aprobarea Consiliului de administraţie. Postul de director general se numeşte de Consiliul Judeţean iar postul de director adjunct se numeşte prin hotărârea Direcţiei Generale şi cu aprobarea Consiliului de administraţie.

Odată comunicat rezultatul selecţiei, noului angajat i se oferă informaţii cu privire la ziua şi ora de prezentare la unitatea de lucru pentru a –şi lua postul în primire. Acolo este întâmpinat de şeful direct care îi face o scurtă prezentare a departamentului în cadrul căruia îşi va desfăşura activitatea . Totodată i se pune la dispoziţie o mapă de întâmpinare. Aceasta cuprinde:

- Cuvantul de bun venit în organizaţie, adresat de către directorul general;
- Istoricul firmei
- Organigrama şi descrierea succintă a tuturor structurilor organizatorice şi a activităţilor acestora
- Diverse grafice şi scheme (traseul apei, etc)
- Dicţionar de termeni

De remarcat este că aceste mape de întâmpinare sunt înmânate numai angajaţilor ce desfaşoară activităţi de birou.

Observaţii personale

O problemă o constituie lipsa unui plan de recrutare pe baza căruia să se efectueze recrutarea în perspectiva retehnologizării sau modernizării unor obiective . Existenţa unui astfel de plan ar putea elimina apariţia unor factori perturbatori şi totodată ar putea pune la dispoziţie un tipar al competenţelor necesare specifice activităţii regiei . Totuşi, chiar şi fără el selecţia la R.A.J.A.C. Iaşi este riguroasă, cu excepţia cazurilor când intervin factori perturbatori (imixtiunea politică).

Scanned with OKEN Scanner

III.4 Motivarea şi salarizarea personalului

„Omenirea se împarte în 3 categorii: cei care pot fi mişcaţi, cei care nu pot fi mişcati şi cei ce se mişcă"

- proverb arab -

Consideraţii teoretice....

Motivaţia reprezintă suma forţelor energiilor interne şi externe ce stimulează şi dinamizează comportamentul indivizilor în vederea atingerii unui scop, care, odată atins, determină satisfacerea unor necesităţi.

Procesul prin care trec oamenii în vederea satisfacerii nevoilor , este:

Nevoie → motiv → comportament/atitudine → satisfacţie/insatisfacţie

Motivaţia angajaţilor este determinată de:

- Factori interni (individuali) – atitudini, nevoi , interese, sistemul de valori
- Factori externi (organizaţionali) – salariul, echipa de lucru, feedback

Motivaţia este esenţială pentru obţinerea performanţei, aceasta putând fi exprimată astfel:

Performanţa = abilităţi * motivaţie * rolul individului în firmă

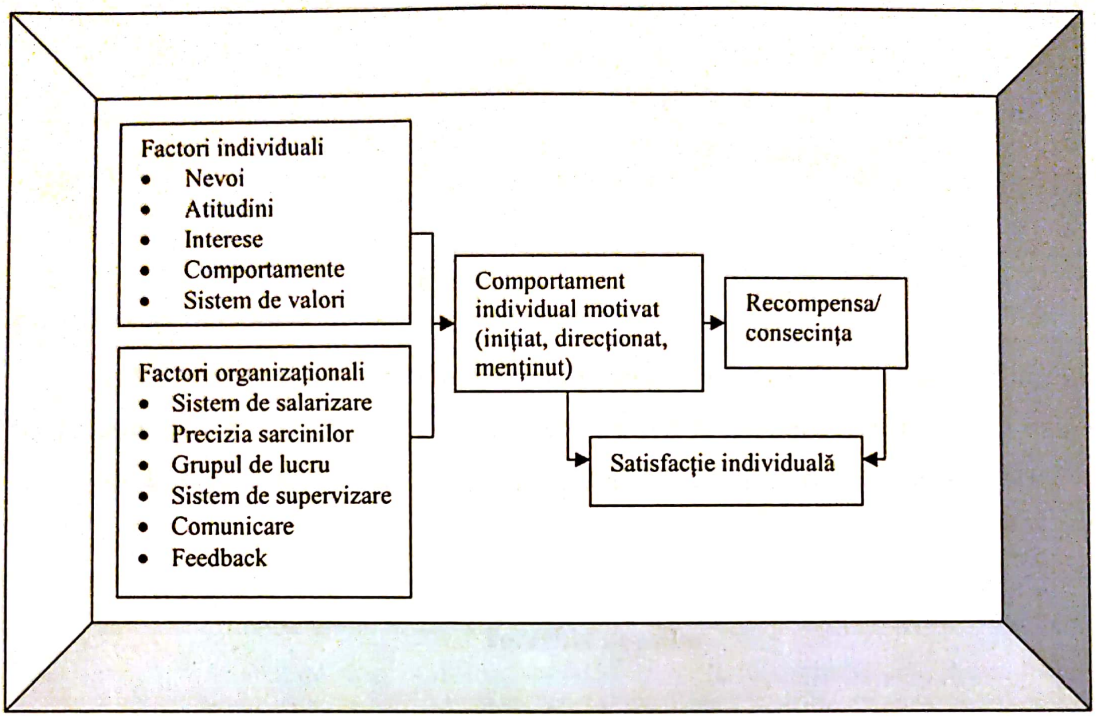
Modelul general al motivaţiei[8]:

[8] Nica, P., Prodan, A., Iftimescu, A., - Management, editura Sedcom Libris , 2002, Iasi, pag.357

Scanned with OKEN Scanner

Modelul general al motivaţiei

Figura 1



Teorii motivaţionale

Teoria achiziţiei succeselor

În cadrul acestei teorii, succesul este cel ce caracterizează societatea modernă, iar puterea , prietenia şi realizările sunt doar mijloace de a-l obţine.

Trăsăturile[9] persoanelor la care domină una dintre aceste nevoi sunt prezentate în tabelul următor:

Tabel nr. 8

Nevoia individuală	Preferinţe
Nevoia de realizare	• Responsabilitate individuală • Obiective provocatoare şi realizabile • Controlul performanţei

[9] Nica, P., Prodan, A., Iftimescu, A., - *Management,* editura Sedcom Libris, Iasi 2002, pag. 364

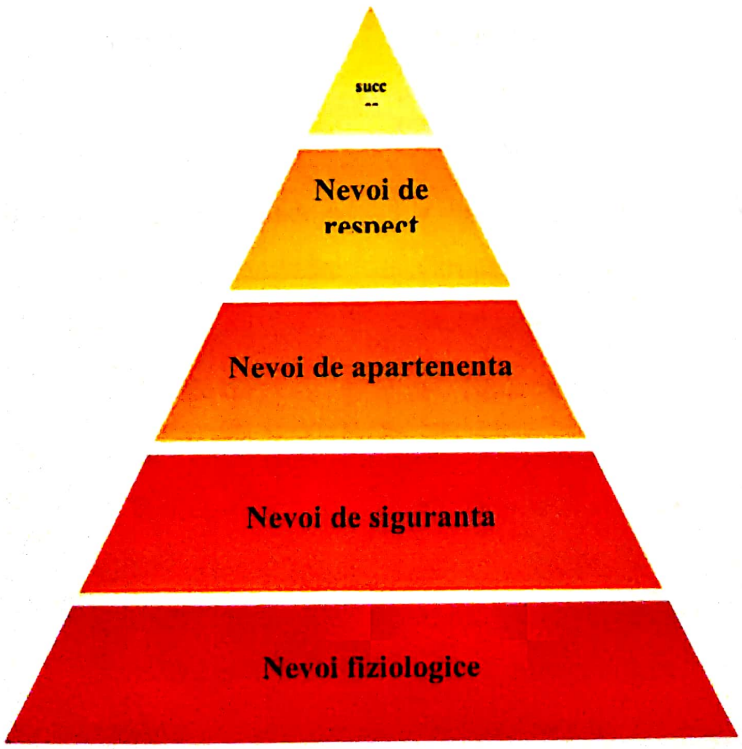
Scanned with OKEN Scanner

Nevoia de afiliere	• Relaţii interpersonale • Oportunitatea comunicării
Nevoia de putere	• Controlul angajaţilor • Atenţia • Recunoştinţa

Teoria ierarhiei nevoilor

În viziunea lui Abraham Maslow, aceste nevoi pot fi clasificate în cinci categorii, fiecare tip de nevoi având în componenţa sa mai multe categorii. Tendinţa spre nevoia de rang superior se manifestă numai dacă nevoia de pe treapta imediat inferioară a fost satisfăcută.

Ierarhia nevoilor



Scanned with OKEN Scanner

Teoria X-Y

Aceasta teorie are la bază două modele de comportament total diferite. Performanța individuală este determinată atât de motivație cât și de alti factori: dexteritate, inteligență, responsabilitate.

Ca replică la teoriile americane, Ouchi a dezvoltat teoria Z, care prezintă principiile dezvoltării firmelor japoneze.

Caracteristici ale teoriilor X, Y, Z

Tabel nr. 9

Caracteristici	Teoria X	Teoria Y	Teoria Z
Angajați	• Repulsie față de muncă, o evită pe cât posibil • Nu sunt ambițioși • Iresponsabili, subscriu sistemului dirijist	• Le place să muncească • Sunt ambițioși, sunt puternic canalizați spre dezvoltare profesională, competitivitate; • Responsabili	• Deciziile se iau prin consens • Accentul se pune pe echipe autonome • Foarte ambițioși
Descrierea posturilor	• Accentul cade pe activitățile rutiniere	• Sarcini foarte variate, creativitate, imaginație	• Sarcini variate
Design-ul organizației	• Rețele de comunicare rigide	• Structura flexibilă	
Perfecționare	• Reticenți la schimbare, eforturi scăzute pentru îmbunătățirea calității muncii	• Doresc și acceptă schimbarea, se fac eforturi considerabile pentru îmbunătățirea calității muncii	• Instruire continuă, rotația pe post
Structura sistemului de recompense	• Salariul reflectă cerințele postului	• Sistem de remunerare bazat pe	• Performanța angajaților este strict

Scanned with OKEN Scanner

	• Se doreşte strict maximizarea avantajelor materiale	performanţe • Recompensele morale sunt importante	legată de satisfacţia în muncă
Leadership	• Stil autoritar, angajaţii nu iau parte la procesul decizional	• Stil participativ, cooperare şi participare la luarea deciziilor	• Stil paternalist, angajaţii iau deciziile
Evaluarea performanţelor	• Se face la intervale regulate de timp	• Se face la intervale regulate de timp, proces de promovare rapid	• Se face la intervale mici de timp, însă procesul de promovare e lent

Teoria factorilor duali

Această teorie îşi îndreaptă atenţia spre influenţa satisfacţiei în muncă asupra motivaţiei. Conform teoriei lui Herzberg, există două categorii de factori ce influenţează motivaţia: factori igienici şi factori motivatori.

Factori igienici

- Politica firmei
- Supravegherea
- Relaţiile şi condiţiile de muncă
- Salariul
- Viaţa privată
- Siguranţa postului

Factori motivatori

- Realizările
- Recunoaşterea
- Responsabilităţile
- Instruirea profesională
- Promovarea

Scanned with OKEN Scanner

Cum se procedează în practică....

În afara salariului de bază (de care voi menţiona ulterior), R.A.J.A.C. Iaşi oferă salariaţilor următoarele sporuri:

- Spor de tură – 11%

Se aplică la numărul total de ore lucrate la tură (cuprinde orele lucrate noaptea şi respectiv în zilele de sâmbătă şi duminică);

- Spor de vechime :

Spor de vechime

Tabel nr. 10

Vechime în firmă	Spor vechime
< 3 ani	0%
3 – 5 ani	5%
5 – 10 ani	10%
10 – 15 ani	15%
15 – 20 ani	20%
> 20 ani	25%

Se aplică la salariul de bază aferent orelor lucrate într-o lună.

- Spor fidelitate – 5%

De acest spor beneficiază numai cei care au peste 15 ani vechime în cadrul regiei.

- Spor 2 meserii – 10%

Se acordă celor care practică 2 meserii.

Exemplu: instalator → sofer

Sofer → manevrant

- Spor de conducere – 5-25 % pentru şefi

Alte facilităţi oferite:

- Tichete de masă
- Bufet în incinta clădirii

Scanned with OKEN Scanner

- Maşina la dispoziţie pentru majoritatea compartimentelor
- Primă de vacanţă de 1,5 salarii minime/unitate pentru fiecare angajat
- Mobil
- Cadouri de Crăciun şi Paşte pentru copiii angajaţilor în vârstă de până la 16 ani
- Organizarea de acţiuni sportive (campionat fotbal, tenis de masă, tenis de câmp, etc), acestea concretinzându-se în diplome, trofee pentru toţi câştigătorii. R.A.J.A.C. Iaşi intenţionează să amenajeze la sediul nou un teren de tenis în cel mai scurt timp.
- Organizarea anuală a zilei R.A.J.A.C. Iaşi pe data de 5 iunie, ocazie cu care sunt invitaţi toţi foştii salariaţi ai regiei care la data respectivă sunt pensionari. R.A.J.A.C. Iaşi intenţionează, ca începând cu anul următor aceasta zi să fie dedicată în întregime foştilor salariaţi (mai puţin cei care au părăsit regia din motive disciplinare), aceştia urmând să fie premiaţi pentru contribuţia lor la progresul regiei. Premiile vor avea o nota personală pentru fiecare fost salariat în parte. Este o modalitate eficientă de motivare pe care n-am văzut-o aplicată pana acum în nici o firmă ieşeană.
- Analize gratuite pentru rudele de gradul al doilea inclusiv, ale angajaţilor

Observaţii personale

Nu pot să nu menţionez că, comparativ cu alte firme, R.A.J.A.C. Iaşi are un sistem motivaţional destul de bun.

Totuşi, consider că unele acţiuni ar trebui orientate mai mult spre familiile angajaţilor, în sensul:

- Organizării unor concursuri între familiile angajaţilor de ziua R.A.J.A.C. Iaşi;
- Amenajarea unui loc de joacă pentru copiii angajaţilor;
- Înfiinţarea, în incinta regiei, a unui centru de îngrijire şi supraveghere a copiilor angajaţilor cu vârsta cuprinsă între 5 luni – 7 ani;
- Organizarea de concursuri cu premii de desen/muzică pentru copiii angajaţilor;
- Organizarea de petreceri de sărbători pentru familiile angajaţilor, la un restaurant de lux din Iaşi (susţinute financiar în proporţie de 70 - 80% de regie);

Scanned with OKEN Scanner

- Organizarea de concedii de odihnă pentru familiile angajaţilor (suportate financiar în proporţie de 70 – 80% de regie);
- Înfiinţarea unei cantine în incinta regiei;
- Amenajarea unui spaţiu pentru fumat, baut cafea, etc în incinta clădirii;
- Amenajarea unei săli de sport la subsolul cladirii.

Consideraţii teoretice....

> „ Banii nu aduc fericirea, dar pot asigura plata salariilor unei mari echipe de cercetători care vor studia problema"
>
> Bill Vaugham

Salariul nu este doar o sursă de venit, ci şi o recunoastere concretă a valorii angajaţilor .

Obiectivele sistemului de salarizare, sunt:

- Recompensarea performanţelor angajaţilor;
- Oglindirea responsabilităţilor fiecărui post în parte;
- Oferirea unor salarii competitive cu cele de pe piaţă, în vederea atragerii, motivării şi reţinerii resurselor umane;
- Asigurarea folosirii eficiente a resurselor financiare ale firmei

Variante de sisteme de plată:

- Plata în regie: acest sistem se caracterizează prin aceea că plata se face pe baza unei sume calculată pe oră/săptămână sau a unui salariu fix anual.
- Plata în acord individual: acest sistem de salarizare este larg răspândit în vestul Europei şi reflecta plata angajatului pe baza performanţelor sale.
- Plata în acord global: acest sistem este aplicat grupurilor, echipelor, eventualele caştiguri suplimentare fiind împărţite, în mod egal sau proporţional, între membrii acestora.

Scanned with OKEN Scanner

Variante de sisteme de plată

Tabel nr. 11

Caracteristici	Plata în regie	Plata în acord individual	Plata în acord global
Avantaje	• Uşor de aplicat • Uşor de înţeles de către angajaţi • Costuri administrative scăzute • Permite managementului de vârf să prognozeze cheltuielile viitoare • Provoacă puţine neînţelegeri	• Stimulează angajaţii	• Costuri administrative scăzute • Încurajează munca în echipă
Dezavantaje	• Nu asigură îmbunătăţirea eficienţei/productivităţii muncii	• Poate provoca dispute din cauza semnificaţiei acordată performanţei personale • Costuri ridicate cu implementarea şi menţinerea acestui sistem	• Poate provoca dispute din cauza divizării eventualelor câştiguri suplimentare între membrii echipei
Când se recomandă	• Când volumul sau calitatea muncii nu pot fi cuantificate, sau sunt greu de cuantificat • Când	• Când volumul /calitatea muncii pot fi cuantificate • Când activităţile sunt repetitive • Ritmul	• În cazul proceselor tehnologice când este greu de cuantificat performanţa individuală • Când se doreşte

Scanned with OKEN Scanner

	activitățile nu au un flux constant • Când volumul/ritmul de muncă nu pot fi controlate de salariați	activităților poate fi determinat de angajați • Activitatea de producție nu suferă schimbări de metode, materiale, echipamente • Când se dorește corelarea salariului cu performanța	încurajarea lucrului în echipă

Cum se procedeaza în practică....

R.A.J.A.C Iaşi are un sistem propriu de salarizare, bazat pe grile de punctaj întocmite pe meserii şi funcţii.

În anul 1997, regia a elaborat lucrarea de ierarhizare a posturilor conform căreia fiecare meserie/funcţie are atribuită o grilă de punctaj minim – maxim. Corespunzător acestei grile de punctaj au fost întocmite grilele aferente sistemului de salarizare care fac parte componentă din contractul colectiv de muncă (**a se vedea anexa 5**).

Anual, la negocierea salariilor, departamentul de resurse umane repartizează fiecărei structuri organizatorice un număr total de puncte corespunzător meseriilor/funcţiilor şi numărului de personal aferent respectivelor structuri organizatorice. Fiecare şef ierarhic are obligaţia de-a negocia numărul de puncte ce urmează a fi acordat fiecărui salariat din subordine.

Criteriile de punctare vizeaza rezultatele si cunostintele profesionale, absenteismul, sanctiunile. Dupa insumarea acestor punctaje, se imparte fondul de salarii la numarul de puncte total obtinut in urma negocierii obtinandu-se astfel valoarea unitara a punctului.

Punctajul aferent fiecărui angajat din cadrul fiecărei structuri organizatorice este transmis departamentului de resurse umane, care calculează valoarea unităţii de punctaj prin raportarea fondului de salarii programat în bugetul de venituri şi cheltuieli la numărul total de puncte rezultat în urma negocierilor individuale.

Scanned with OKEN Scanner

Valoarea salariului e influenţată de vechime, aceasta însumând 0 – 25 % din salariu. Departamentul de resurse umane intenţionează să elimine acest spor de vechime în cel mai scurt timp.

Observaţii personale

Consider că acest sistem este bun întrucât elimină discuţiile neprincipiale care aveau loc anterior datei adoptării sistemului, când se negociau salariile valorice şi nu punctajele. Fiecare şef ierarhic stabileşte o ierarhie a angajaţilor având aceeaşi meserie în baza punctajului minim – maxim stabilit în urma ierarhizării postului.

III.5 Evaluarea performanţelor

Consideraţii teoretice....

Evaluarea performanţelor reprezintă ansamblul proceselor prin intermediul cărora se emit judecăţi de valoare asupra salariaţilor unei firme, în vederea relevării aspectelor esenţiale ale modului de realizare a obiectivelor şi sarcinilor şi de exercitare a competenţelor şi responsabilităţilor, a conturării perspectivelor de avansare în carieră.

Evaluarea performanţelor constă în aprecierea gradului în care salariaţii îşi îndeplinesc responsabilităţile în raport cu postul ocupat. Aceasta asigură suportul informaţional necesar pentru deciziile de recompensare, promovare, instruire privind resursele umane.

Cele mai uzuale metode de evaluare a performanţei, sunt:

- *Metoda scării de evaluare* : este utilizată în procesul de selecţie al personalului şi pentru determinarea performanţei. Evaluatorul utilizează o matrice cu criterii de evaluare şi niveluri de măsurare a performanţei aferente fiecărui criteriu.
- *Aprecierea prin eseuri* : constă în aprecieri făcute de angajat în legatură cu calitatea şi cantitatea muncii depuse, abilităţi de lucru în echipă, recomandări;
- *Metoda incidentelor critice* : urmăreşte identificarea comportamentelor ce determină performanţa ridicată şi cea scăzută a muncii angajatului.

Scanned with OKEN Scanner

- *Metoda scărilor valorice ale comportamentului* : utilizează o serie de calificative: excelent, foarte bun, bun, mediu, sub-mediu, slab, foarte slab. Evaluatorul identifică comportamentul angajatului pentru toate nivelele de performanţă ale postului şi ulterior îl evaluează folosind scara de valori.
- *Managementul prin obiective* : evaluarea se face prin compararea obiectivelor cu realizarea lor în intervalul de timp planificat.

Erori de evaluare:

- *Efectul de halo* : apare atunci când performanţa angajatului este apreciată pe baza unui singur criteriu;
- *Varietatea standardelor* : standardele ambiguu definite şi care nu utilizează criterii precise nu pot duce la rezultate viabile;
- *Performanţa recentă* : poate influenţa aprecierea individului prin ignorarea realizărilor din trecut;
- *Părtinirea* : evaluarea performanţelor poate fi influenţată de părerile personale ale evaluatorului.

Cum se procedează în practică....

La R.A.J.A.C. Iaşi evaluarea performanţelor se face anual în vederea stabilirii nivelului individual de salarizare şi periodic de către şeful direct.

Implicaţiile evaluării personalului nu trebuie limitate strict la nivelul regiei. Deosebit de importante sunt rezultatele acestei evaluări asupra calităţii vieţii profesionale a salariaţilor regiei, asupra satisfacţiei lor în muncă, perspectivelor şi evoluţiei acestora şi, totodată, asupra realizării lor pe toate planurile.

Sistemul de evaluare a performanţelor are însă şi o latură subiectivă, neevidenţiind rezultatele reale ale angajatului.

Formularul de evaluare a performanţelor cuprinde:

- Pregătirea profesională
- Calitatea şi productivitatea muncii
  → gradul de acoperire cu lucrări specifice meseriei

Scanned with OKEN Scanner

→ loialitatea față de imaginea și interesele firmei

→ colaborarea cu celelalte compartimente ale regiei

- Absenteismul
- Sancțiunile

Total punctaj

Separat există și un formular de evaluare a personalului pe mai multe criterii.

Formular de evaluare

Tabel nr. 12

Criteriu	Procent	total
Comportamental		**20 %**
• Prezența la serviciu	6.66%	
• Atitudinea față de sarcinile și dispozițiile primite	6.66%	
• Integrarea în colectiv	6.66%	
Rezultatele muncii		**50 %**
• Îndeplinirea obiectivelor postului	25%	
• Calitatea muncii prestate	25%	
Atitudinea față de rezultatele economice	10%	**10 %**
Gradul de acoperire cu lucrări	10%	**10 %**
Pregătirea profesională	10%	**10 %**
Total		**100 %**

Scanned with OKEN Scanner

Metodele şi tehnicile de evaluare sunt:

- generale - aplicabile pentru fiecare salariat în parte, indiferent de postul ocupat: notaţia, aprecierea globală şi aprecierea funcţională;
- speciale – aplicabile doar pentru anumite categorii de personal din regie: cazul, testele de autoevaluare şi centrul de evaluare.

Observaţii personale

După cum se poate observa sistemul de evaluare a performanţelor la R.A.J.A.C lasă loc la aprecieri subiective , asta datorită faptului că nu are nişte indicatori de cuantificare a performanţei.

Un alt aspect pe care aş vrea sa-l menţionez este faptul că regia nu dispune încă de un sistem de evaluare bine pus la punct pentru cei ce desfaşoară activitaţi de birou.

Propun identificarea şi implementarea unui sistem corect de evaluare a performanţelor bazat pe nişte criterii de evaluare clar definite şi adaptate la specificul regiei.

De asemenea consider că o singură evaluare a peformanţelor de acest tip pe an nu este suficientă pentru a obţine informaţii corecte despre calitatea muncii angajaţilor. În acest sens propun o evaluare la 360°. Astfel se elimină subiectivismul iar informaţiile obţinute vor reflecta realitatea.

III.6 Instruirea resurselor umane

Consideraţii teoretice....

Angajaţii se adaptează la nou dacă se investeşte în instruirea şi dezvoltarea lor profesională. Firma trebuie să-i instruiască continuu pentru a menţine performanţa la cotele cele mai inalte.

Metodele de instruire şi dezvoltare sunt numeroase, dintre acestea menţionez: perfecţionarea pe post, cursuri, conferinţe video.

Există două categorii de instruire şi dezvoltare managerială:

Scanned with OKEN Scanner

- instruirea pe post
- instruirea în afara postului

Instruirea pe post

Această categorie include:

- *antrenarea neformală:* managerul şi angajatul discută despre eventualele probleme, tehnicile manageriale
- *antrenarea formală:* presupune stabilirea unor intâlniri periodice între angajaţi şi manageri pentru a discuta eventualele probleme şi rezolvările lor
- *rotaţia pe post şi transferul:* urmăresc dezvoltarea individului prin stabilirea de responsabilităţi în diferite sectoare de activitate
- *fixarea cunoştinţelor:* se realizează prin colaborarea dintre manager/angajat cu experienţă şi unul fără experienţă
- *instruirea prin mentori:* utilizând consilieri, profesori.

Instruirea în afara postului:

Această categorie este mai vastă şi cuprinde:

- *instruirea, lecturarea* în domeniul afacerilor
- *studiile de caz* se folosesc în descrierea acelor situaţii care implică luarea unor decizii
- *jocurile de rol* se utilizează în principiu pentru dezvoltarea relaţiilor interumane
- *analiza tranzacţională* se bazează pe interacţiunile dintre individ şi grupuri trecând prin cele trei ipostaze ale eului: de copil, adult , părinte
- *modelarea comportamentală* urmăreşte instruirea corectă privind modul în care angajaţii trebuie să se comporte în situaţii critice ce se pot ivi atât în interiorul firmei cât şi înafara ei
- *instruirea prin folosirea unui coş panel* cu scrisori, exerciţii care implică luarea rapidă a deciziilor
- *managementul carierei* utilizează programe de instruire cu scopul de a arăta importanţa poziţiei în carieră şi paşii necesari pentru a străbate drumul spre cea mai bună poziţie

Scanned with OKEN Scanner

Cum se procedează în practică....

R.A.J.A.C. Iaşi consideră că viitorul şi succesul firmei depind în mod direct de cunoştinţele, competenţele, experienţa şi motivarea resurselor umane. Anual, regia investeşte sume considerabile în instruirea şi dezvoltarea profesională a propriilor angajaţi.

La sfârşitul fiecărui an, toţi şefii de secţie trebuie să prezinte departamentului de resurse umane un raport cu necesarul de instruire pentru fiecare angajat în parte.

Regia oferă angajaţilor cursuri de limbă engleză şi franceză. Aceste cursuri sunt obligatorii pentru top şi middle manageri.

R.A.J.A.C Iaşi organizează traininguri susţinute de firme specializate (Codecs, etc).

Până nu demult, regia încheia contracte de fidelitate pe 3 ani cu toţi cei ce participau la astfel de forme de instruire , urmând ca aceştia sa plătească contravaloarea cursurilor în cazul în care ar fi plecat la alte firme; această practică a rămas însă valabilă doar pentru acele cursuri a căror taxe sunt relativ mari deoarece s-a constatat că tot mai mulţi angajaţi refuză să mai urmeze cursuri de perfecţionare în asemenea condiţii.

De asemenea se organizează cursuri IT ţinute de specialiştii din cadrul oficiului de informatizare, la sfârşitul cărora participanţii trebuie să facă dovada însuşirii cunoştinţelor prin crearea unor aplicaţii adaptate specificului activităţilor regiei.

Scanned with OKEN Scanner

Nr. crt	Denumirea programului	Perioada	Organizatori	Lectori							
1	Notiuni fundamentale de igiena – Ordin M.S nr.1225/2003	23-II – 4-III	RAJAC + S.C. Lantech.S.R.L	Interni + externi	-	-	30/240	-	215/1720	-	245/1960
2	FIDIC – Cartea galbena	19-23-IV – 3-7-V	RAJAC + Jacobs Gibb	Externi	1/80	-	-	9/720	-	-	10/800
3	FIDIC – Achizitii	11-13-V	RAJAC + Jacobs Gibb	Externi	1/24	1/24	-	9/216	-	-	11/264
4	FIDIC – Masurarea si cuantificarea lucrarilor real executate	17-19-V	RAJAC + Jacobs Gibb	Externi	1/24	1/24	-	9/216	-	-	11/264
5	Management de proiect	29-30-V si 4-6-VI	RAJAC + CODECS	Externi	2/80	4/160	-	1/40	-	-	7/280
6	Curs de birotica (2 sesiuni)	27-IX – 17-XII	RAJAC	Interni	4/352	-	-	6/528	-	-	10/880
7	Curs de limba franceza	18-X – 15-XII	RAJAC + Centrul cultural francez	Externi	1/48	3/144	-	7/336	-	-	11/528
		-	-	-	10/608	9/352	30/240	41/2056	215/1720	-	305/4976

Scanned with OKEN Scanner

Formarea externă

Nr. crt	Denumirea programului	Perioada	Organizator	Loc de desfasurare							
1	Zece cai de crestere a eficientei si competitivitatii firmei – 2 sesiuni	15-19-III – 15-19-V	ANRSC	Busteni	-	1/40	-	1/40	-	-	2/80
2	Auditori interni ai sistemelor de management de mediu	17-19-III	Camera comert Iasi + S.G.S Elvetia	Iasi	-	1/24	-	-	-	-	1/24
3	Curs Managementul Calitatii	22-24-III	C.C a regiunii Nord-Est	Iasi	-	-	-	3/72	-	-	3/72
4	Curs semnatura electronica	25-26-III	C.C a regiunii Nord-Est	Iasi	-	1/24	-	1/24	-	-	2/48
5	Managementul proiectelor de cooperare internationala	5-6-IV	C.C a regiunii Nord-Est	Iasi	-	1/16	-	2/32	-	-	3/48
6	Stagiu de instruire pentru utilizarea programelor TopoSZSGIS Map Sys	19-20-IV	S.C.Geotop	Odorheiul Secuiesc	-	2/32	-	1/16	1/16	-	4/64
7	Curs. Influenta calitatii factorilor de mediu asupra evolutiei personalitatii in	27-28-IX	Univ. Tehnica Gh.Asachi Iasi	Iasi	-	-	-	2/32	-	-	2/32

Scanned with OKEN Scanner

	contextul dezvoltarii durabile										
8	Curs. Evaluarea nivelului de risc la locul de munca	8-15-X	C.N.C.D.P.M Bucuresti	Bucuresti	-	-	-	$\frac{1}{56}$	-	-	$\frac{1}{56}$
9	Curs. Evaluarea nivelului de risc de accidente si imbolnaviri profesionale	1-8-XI	C.N.C.D.P.M Bucuresti	Bucuresti	-	-	-	$\frac{1}{56}$	-	-	$\frac{1}{56}$
		-	-	-	-	$\frac{6}{136}$	-	$\frac{12}{328}$	$\frac{1}{16}$	-	$\frac{19}{480}$

Scanned with OKEN Scanner

Participarea la seminarii, workshop-uri, conferințe, vizite de documentare

Nr.crt	Denumirea programului	Perioada	Organizator	Loc de desfasurare							
1	Vizita documentare firma Linz - Austria	20-24 – III	Linz	Austria	$\frac{2}{10}$	-	-	-	-	-	$\frac{2}{10}$
2	Seminar interactiv de relatii publice si comunicare	23-24 – VI	Firma Oameni si companii	Gura Humorului	-	$\frac{1}{2}$	-	$\frac{2}{4}$	-	-	$\frac{3}{6}$
3	Seminar – Managementul schimbarii si inovarii	20-24 – IX	ANRSC	Busteni	-	-	-	$\frac{1}{4}$	-	-	$\frac{1}{4}$
4	Vizita documentare la companii de apa din Marea Britanie	25-30 – X	Royal Haskoning G.B	Marea Britanie	$\frac{1}{6}$	-	-	-	-	-	$\frac{1}{6}$
5	Workshop – Oameni de succes prin parteneriate de succes	3-5 - XII	Codecs	Gura Humorului	-	$\frac{1}{3}$	-	-	-	-	$\frac{1}{3}$
6	Workshop – Oameni de succes prin parteneriate de succes	14-16 – I	Codecs	Sinaia	-	$\frac{1}{3}$	-	-	-	-	$\frac{1}{3}$
7	Workshop – Oameni de succes prin parteneriate de succes	12-14 – II	Codecs	Sinaia	-	$\frac{1}{3}$	-	-	-	-	$\frac{1}{3}$
8	Workshop – Oameni de succes prin parteneriate de succes	4-6 – III	Codecs	Sinaia	-	$\frac{1}{3}$	-	-	-	-	$\frac{1}{3}$
		-	-	-	$\frac{3}{16}$	$\frac{5}{14}$	-	$\frac{3}{8}$	-	-	$\frac{11}{38}$

Scanned with OKEN Scanner

În conformitate cu Legea nr. 32/2002 privind furnizarea serviciilor de alimentare cu apă şi canalizare, companiile de apă-canal pot cheltui cu instruirea personalului personalului o sumă reprezentând 0,5% din fondul de salarii realizat în anul respectiv.

La sfârşitul fiecărui an, serviciul resurse umane întocmeşte un program de instruire pentru anul următor.

Programul anual de instruire are la bază următoarele elemente:

- Rezultatele testării profesionale ale angajaţilor
- Ofertele unor unităţi de învăţământ sau firme de instruire/consultanţă autorizate

Pe parcursul derulării programului de instruire se pot identifica şi alte necesităţi care se includ în programul efectiv de formare continuă a angajaţilor.

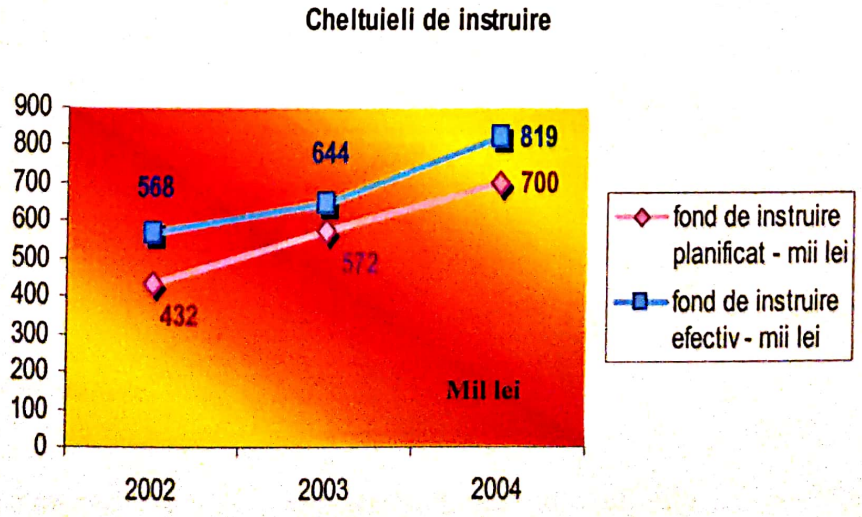
În cazul R.A.J.A.C Iaşi, programul anual de instruire cuprinde două segmente:

- Programul de instruire internă care cuprinde activităţile de instruire desfăşurate în diverse locaţii aparţinând regiei (sala de şedinţe, laboratoare, sala de cursuri din incinta staţiei de pompare Octav Băncilă).

  De asemenea instruirea internă se efectuează de regulă cu lectori recrutaţi din rândul specialistilor regiei.
- Programul de instruire externă care cuprinde activităţile de instruire în locaţiile puse la dispoziţie de diverşi furnizori autorizaţi de instruire.

Aşa cum se poate observa din graficul următor, în perioada 2002-2004 la R.A.J.A.C Iaşi s-au cheltuit următoarele sume, reprezentând cheltuieli cu taxele de instruire:

Grafic nr. 3



Scanned with OKEN Scanner

Precizez că restul cheltuielilor aferente programelor de instruire (cheltuieli de deplasare şi cazare, diurne în cazul instruirilor efectuate în afara regiei) au fost suportate din costurile de producţie.

Un element care ar putea reflecta eficacitatea instruirii ar fi productivitatea muncii care, la R.A.J.A.C Iaşi se calculează astfel: $\frac{CifraAfaceri}{NrPersonal}$

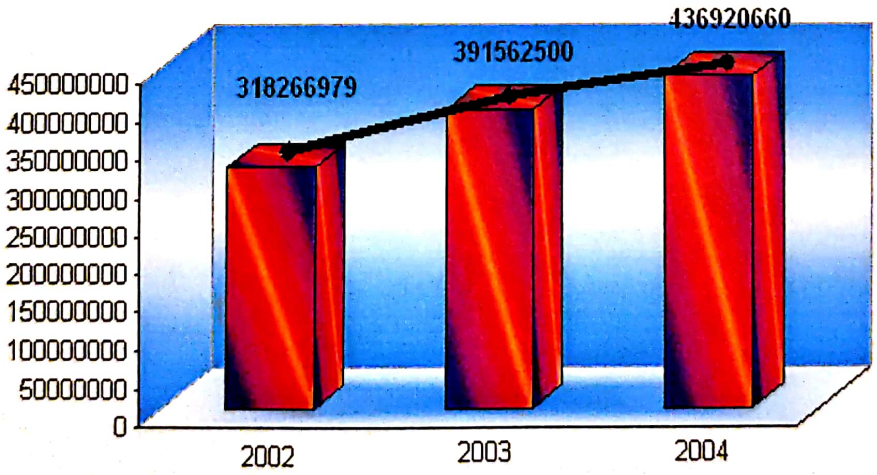
2002: 407.7 miliarde/1281 persoane

2003: 501.2 miliarde/1280 persoane

2004: 556.2 miliarde/1273 persoane

Productivitatea muncii

Grafic nr. 4



Observaţii personale

Din datele prezentate mai sus, se observă că, deşi numărul salariaţilor tinde să scadă de la un an la altul chiar dacă nu semnificativ, cifra de afaceri creşte considerabil. Motivul

Scanned with OKEN Scanner